
LA CONFIANZA COMO PEGAMENTO EMOCIONAL EN EL PROCESO NEGOCIADOR

La confianza es una necesidad emocional expresada y transmitida con claridad durante todo el proceso negociador, que se expresa de forma racional y que nos permite relacionarnos con nuestros interlocutores y que, además, identifica nuestros valores.

Partiendo de la frase de que *“No se puede confiar en una persona desconfiada”*, analizamos el concepto de confianza desde tres acciones posibles: confiar, no confiar y desconfiar.

Estos tres términos son distintos, ya que:

Confiar	No confiar	Desconfiar
Es activo	Es pasivo	Es activo

La confianza (confiar) es activa porque implica una esperanza que deberá ser confirmada, desde una perspectiva concreta (respecto a la pareja) o genérica (respecto a la economía nacional). La confianza implica que la persona que confía obtiene una respuesta satisfactoria a sus expectativas, por lo que existe una relación intrínseca entre confianza y satisfacción. La diferencia entre ambos conceptos radica en que la satisfacción se orienta hacia el pasado o el presente, mientras que la confianza lo hace hacia el futuro.

La confianza presenta tres dimensiones: **conductual, cognitiva y afectiva**. La base de estas dimensiones se encuentra en la confianza en uno mismo, en las propias expectativas que tiene cada persona en relación a sus logros, en sus limitaciones y posibilidades y en la percepción subjetiva del entorno. Por todo ello, la confianza está

vinculada al nivel de autoestima, concepto que responde a dos preguntas: ¿Qué pienso de mí mismo? y ¿Qué creo que piensan los demás de mí?

La acción de **no confiar** representa un estado en el que la persona no espera nada de un sujeto (él mismo u otro), una institución o una situación cualquiera. Esta acción difiere de la **desconfianza**, ya que cuando desconfiamos de algo o alguien esperamos un resultado opuesto o distinto al que deseamos, nuestras expectativas son negativas respecto al resultado.

Por ello, no confiar es pasivo, mientras que desconfiar es activo.

La confianza también está relacionada con la honestidad y la competencia, entendiendo este último concepto como la suma de conocimientos, habilidades y experiencias que todas las personas debemos aplicar en nuestros puestos de trabajo.

	COMPETENTE	INCOMPETENTE
HONESTO	Confianza	Ausencia de confianza
DESHONESTO	Ausencia de confianza	Desconfianza

La acción de desconfiar está fundamentada y justificada de forma racional por parte de la persona que desconfía en base a percepciones basadas en la honestidad y la competencia de la otra parte.

La desconfianza puede ser positiva, ya que en un equipo de trabajo debe haber alguien desconfiado que vea los contras de cualquier situación. Si todos los componentes son confiados o muy confiados, los resultados pueden ser negativos.

“La confianza es el pegamento emocional que une a líderes y seguidores” (W. Bennis)

¿Por qué hablamos poco sobre la confianza? Quizá porque la confianza es un estado emocional y nos han educado (sobre todo, a los hombres) para ignorar las emociones que permitan manifestar cómo somos y cómo vamos a actuar. En nuestra sociedad, se tiende a desconfiar de las personas que manifiestan sus emociones reiteradamente.

Esto es debido a que se confunde la acción de controlar con la de reprimir. Controlar en bueno y necesario para la interacción social, mientras que reprimir nuestras emociones es contraproducente.

El control emocional permite mejorar nuestra autoconfianza, mientras que su represión puede incrementar la desconfianza. Desde esta perspectiva, la confianza es un sentimiento (predisposición afectiva) que se manifiesta (disposición afectiva) de forma específica o genérica hacia uno o varios de nuestros interlocutores durante el proceso negociador.

La confianza surge de la reacción emocional ante algo o alguien, y esa emoción se convierte en un sentimiento cuando llega a la esfera cognitiva de la persona, donde es interpretada de forma racional. El doble carácter de la confianza (emocional y racional) la convierte en un sentimiento muy frágil, por lo que quizá para muchas personas resulte prudente ocultar su manifestación.

Por otra parte, la confianza carece de un sistema de medida objetivo. Mientras que las categorías absolutas (confío, no confío, desconfío) son fáciles de compartir, las categorías relativas (confío poco, confío bastante, confío mucho) significan cosas distintas para cada persona. En cualquier caso, es preferible manifestar nuestro grado de confianza a través de categorías relativas debido a la ambigüedad que conllevan a la hora de interpretar los resultados obtenidos.

Resumiendo, podemos decir que **la confianza** presenta las características siguientes:

- Nace de la autoconfianza. Sin un nivel aceptable de autoestima, no podremos inspirar confianza en los demás. Nadie es capaz de transmitir lo que no tiene.
- Se basa en creencias y prejuicios
- Es un sentimiento mezcla de emoción (confianza primaria) y razonamiento (confianza secundaria).
- Es muy frágil, se puede romper con rapidez
- Precisa de tiempo e interacción (comunicación) entre las partes
- Nos hace vulnerables, al manifestar nuestras preferencias
- A quien se le otorga nuestra confianza, se le exige una respuesta acorde con las expectativas.
- Implica reciprocidad o confianza mutua
- Es intangible y subjetiva, por lo que carece de un sistema de medida
- En ocasiones, resulta más importante conocer su ausencia que su presencia
- Forma parte de la condición humana
- Está asociada a las experiencias personales
- Lleva asociado el riesgo de decepción, que puede mermar la autoconfianza de cara a volver a confiar en quien nos ha decepcionado.

CONFIANZA Y CONTRATOS PSICOLÓGICOS¹

La confianza supone el cumplimiento de una promesa realizada que se manifiesta en forma de expectativa o contrato psicológico que se establece entre las partes.

Desde una perspectiva psicológica, se enfatiza su presencia desde posiciones de vulnerabilidad y desconocimiento, desde situaciones en las que existe una asimetría de poder entre la parte que confía y la que es confiable. Ello supone una construcción psicológica de la promesa y de su expresión en forma de expectativa, así como de la existencia de una relación de dependencia de una de las partes hacia la otra.

Ejemplos de esta confianza emocional la observamos entre los médicos y los pacientes o los abogados y sus clientes. Ni pacientes ni cliente se encuentran en condiciones de juzgar las decisiones de sus médicos y abogados. De esta forma surge la confianza como un producto de necesidad emocional, más que como un resultado de un producto racional de toma de decisiones.

En cualquier caso, los contratos psicológicos entre médicos y pacientes son distintos a los que establecen entre abogados y clientes o entre las partes que negocian cualquier producto o servicio.

La situación de vulnerabilidad y asimetría de poder que acompaña a la condición de enfermo dificulta un cálculo simétrico de expectativas entre el paciente y su médico, por lo que la confianza se convierte en una necesidad y dependencia emocional más que en una estimación a priori de los beneficios que vamos a obtener mediante la relación.

Por otra parte, la mayoría de los pacientes no elige a su médico y, si lo hace, carece de la información necesaria para que su decisión sea objetiva (por ejemplo, si peina canas será mejor médico porque, a priori, tendrá más experiencia). Además, los pacientes no

¹ Léase al respecto el artículo de Gloria Tena (2002), de la Escuela Universitaria de Estudios Sociales de la Universidad de Zaragoza.

podemos devolver el tratamiento prescrito, elegir la cantidad de fármaco o discutir al médico su diagnóstico como si se tratara de un producto comprado en un comercio.

El hecho de ser paciente implica paciencia y resignación. Y en estos casos, la confianza es más una necesidad deseada que fundamenta una expectativa basada en la esperanza que un acuerdo contractual originado en un intercambio racional de expectativas. Por ello, un paciente no es un cliente.

“La confianza en las personas debe ser ganada, no puede ser comprada u obligada”
(W. Bennis).

Por tanto, el contrato psicológico tiene dos ámbitos: uno afectivo (confianza primaria, química, distancia psicológica corta) y otro cognitivo (resultante del anterior y del grado de cumplimiento de nuestras expectativas).

El concepto tradicional de contrato psicológico hace referencia a las expectativas no escritas o no formalizadas de forma explícita entre dos personas que deben relacionarse profesional o personalmente, o entre una persona y una institución (un partido político o un sindicato, por ejemplo).

Las vulneraciones del contrato psicológico provocan pérdida de confianza entre las partes. En el nuevo modelo de relaciones laborales que aparece asociado a la globalización y a la instauración de los principios de la economía de mercado, los principios que fundamentan el contrato psicológico varían.

Las expectativas de permanencia en el mismo puesto de trabajo durante toda la vida laboral a cambio de dedicación y lealtad hacia la organización han sido sustituidas por modelos más complejos de relación determinados por cambios en los papeles entre empleado y empleador.

En un contexto de exceso de oferta laboral, los empleados se ven obligados a rebajar sus expectativas laborales con respecto a lo que pueden obtener del empleador. Dependiendo de la situación económica, si en un mercado la demanda de empleo cualificado supera la oferta, el trabajador estará en condiciones de elevar sus expectativas respecto a su empleador. Por el contrario, si la oferta supera la demanda, el trabajador por cuenta ajena deberá rebajar sus expectativas laborales.

El contrato psicológico tiene tres elementos, uno de ellos relacionado con el trabajo a desempeñar y dos relacionados con la persona. Respecto al trabajo a desempeñar, el contrato psicológico debe basarse en nuestras competencias profesionales, suma de nuestros conocimientos, habilidades y experiencias y que nos hacen más o menos empleables.

Los dos elementos del contrato psicológico relacionados con la persona se refieren a nuestra personalidad (autoestima, motivaciones, escala de valores...) y nuestras expectativas (objetivos que perseguimos, roles que pretendemos desempeñar...).

Por tanto, el contrato psicológico es motivo de tensiones debido a los diversos cambios que afectan a las relaciones laborales entre empleador y empleado.

CONFIANZA Y TRABAJO EN EQUIPO

La confianza, junto a la comunicación, en cualquiera de sus manifestaciones², conforman las dos bases del trabajo en equipo. La interacción es esencial para la creación y el mantenimiento de la confianza, de forma que ésta se encuentra relacionada con la cantidad y calidad de las interacciones que se producen entre las partes.

² Verbal, no verbal, escrita, telefónica y digital

Este concepto se todavía más importante en los equipos virtuales, o en los equipos que se forman para un solo proyecto o para un tiempo muy corto.

Los tres principios básicos para el establecimiento de una relación de confianza entre las partes que negocian son: simetría, reciprocidad y sinceridad.

La **simetría** supone que las dos partes ejercen la acción de confiar en igualdad de condiciones y que los riesgos asumidos son similares.

Por su parte, el principio de **reciprocidad** supone que la confianza debe ser mutua, aún en situación de asimetría de poder. Por ejemplo, en la relación médico-paciente, el médico espera que su paciente siga sus indicaciones para mejorar su salud.

Por último, el principio de **sinceridad** supone una predisposición de las partes a no ocultar información relevante y a decir la verdad. Pero siempre teniendo en cuenta que la sinceridad debe emplearse con sentido común. La sinceridad sin sentido común puede ser una bomba. La sinceridad está relacionada directamente con la confiabilidad y, por lo tanto, con las expectativas previsible sobre el comportamiento fiable de la contraparte.

LAS DIEZ VIRTUDES DE LA CONFIANZA

Las consecuencias imprevisibles de los cambios tan rápidos y profundos que estamos viviendo durante las últimas décadas, sitúan a la confianza como una necesidad emocional de primer orden en medio de lo desconocido y lo imprevisto.

Las diez virtudes de la confianza son: competencia, implicación, respeto, responsabilidad, justicia, humildad, resiliencia, integridad, honestidad y transparencia.

Veamos cada una de ellas.

-
1. **COMPETENCIA.**- La confiabilidad en personas e instituciones se fundamenta, en gran parte, en la competencia y, por tanto, en la fiabilidad que ofrecen las personas para responder de forma satisfactoria a las expectativas depositadas. Es conveniente diferenciar entre dos tipos de competencias: las humanas (relacionadas con la personalidad y la inteligencia emocional, y manifestada en las actitudes) y las técnicas (conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias que tenemos cada persona y que nos hace más o menos empleable, y que se manifiesta en los resultados). Esta distinción es clave a la hora de distribuir las tareas dentro de un equipo de trabajo.
 2. **IMPLICACIÓN.**- Las relaciones de confianza, fundamentadas en el contrato psicológico, se basan en la asunción de compromisos por ambas partes. Este concepto está íntimamente relacionado con la lealtad, a la que consideramos un escalón superior en el grado de confianza que se otorga a la contraparte. De hecho, la deslealtad se considera una ofensa mayor que la pérdida de confianza (por ejemplo, cuando un jugador de fútbol formado en la cantera de un equipo ficha por su eterno rival).
 3. **RESPETO.**- En el contexto de la confianza, el respeto es considerado como la aceptación a la otra parte tal como es, es decir, aceptar en los otros lo que no entendemos. Aunque no estemos de acuerdo con lo que vemos, debemos respetarlo (empatía).
 4. **RESPONSABILIDAD.**- Esta virtud presenta una doble dimensión: individual y colectiva. En la individual, cada persona es consciente de los compromisos adquiridos, de las competencias necesarias para cumplir con ellos y de la necesidad de no defraudar a aquellos que han confiado en ella. El hecho de ser responsable permite la delegación de tareas y la asunción de riesgos incluidos en la acción de confiar.

-
5. **JUSTICIA.**- En las relaciones profesionales y personales pesan mucho las concepciones individuales de la justicia. De hecho, los aspectos relativos a la política de compensación, las tareas de cada puesto de trabajo y la dedicación están influidos por percepciones informales y subjetivas de la justicia. Como dice Aristóteles en su “Ética a Nicómaco”, ***“Se piensa que lo justo es lo igual y así es, pero solo para los iguales. Por el contrario, se piensa que lo justo es lo desigual y así es, pero solo para los desiguales”***.
6. **HUMILDAD.**- Esta virtud está muy valorada entre los líderes cohesionadores (como el exseleccionador nacional de fútbol, Vicente del Bosque), relacionándose también con la discreción (***“Que tu mano derecha no sepa lo que hace tu mano izquierda”***, Sermón de la Montaña) y la confidencialidad. El quebranto de estas dos virtudes conlleva la pérdida de confianza en la otra parte. ***“La verdadera felicidad consiste en hacer en el bien”*** (Aristóteles).
7. **RESILIENCIA.**- Capacidad para salir reforzado de una situación adversa, lo que implica una gran autoconfianza, tanto en el ámbito personal como en el organizacional (aquí hablamos de **visión**). En condiciones de inestabilidad, inseguridad e incertidumbre, la resiliencia permite una adaptación continuada y serena a continuos procesos de cambio inherentes a cualquier proceso negociador.
8. **INTEGRIDAD.**- Una persona íntegra es una persona en la que se puede confiar en cualquier situación, por tanto, esta virtud es fundamental para los líderes y los seguidores que sustentan cualquier equipo de trabajo.
9. **HONESTIDAD.**- Virtud relacionada con el cumplimiento de las promesas realizadas. Está relacionada con el comportamiento esperado, no con la búsqueda de la verdad (sinceridad). Son personas u organizaciones que siempre hacen lo que dicen. Son coherentes: los hechos coinciden con las

palabras que les han precedido. En España sobran casos de personajes de los ámbitos público y privado que desconocían esta virtud.

10. TRANSPARENCIA.- Se refiere a la previsibilidad de personas u organizaciones y que se manifiesta, en el caso de las personas, en sus actitudes y comportamientos; mientras que en las organizaciones lo hace a través de su Responsabilidad Social, tanto interna como externa.

PROMOVIENDO LA CONFIANZA

La confianza es un sentimiento compuesto por emociones y razones que cada vez resulta más necesario para enfrentarnos a entornos complejos y en continuo cambio. Este sentimiento se va consolidando mediante la repetida interacción entre las partes. La confianza cuesta de ganar y, por su fragilidad, se puede perder en un segundo.

Estas características permiten identificar cuatro situaciones relacionadas con la promoción de la confianza:

- Rápida adquisición de confianza
- Consolidación de la confianza mediante la ampliación de sus límites
- Prevención de una posible crisis de confianza
- Recuperación de la confianza

Para satisfacer estas cuatro necesidades de confiabilidad, se debe actuar en cuatro niveles, a saber: **emocional, racional, relacional y ético**, aunque según las circunstancias y los interlocutores que intervengan en cada proceso negociador, prevalecerá uno o varios niveles sobre los demás.

RAPIDA ADQUISICIÓN DE CONFIANZA.- Es una de los grandes retos en el establecimiento de nuevas relaciones profesionales y personales, dado que el tiempo que se tarda en obtener la confianza retrasa la satisfacción de las expectativas. Por ejemplo, este tipo de confianza es fundamental en tres situaciones:

- Cuando se establece un equipo de trabajo para un proyecto concreto, con una duración determinada y unos objetivos a corto plazo.
- El equipo de trabajo es virtual y no existe un contacto físico entre sus componentes.
- El equipo es multicultural

La consolidación de la confianza mediante la ampliación de sus límites es un sentimiento que solo se puede alcanzar después de múltiples interacciones entre las partes y tras haber compartido experiencias satisfactorias comunes. De esta forma, aunque la confianza se puede valorar en términos absolutos (se tiene o no se tiene), lo que permite el proceso de consolidación es conseguir una ampliación de los límites y ámbitos en los que se deposita la confianza.

Esta consolidación supone que la parte que confía asume más riesgos y está dispuesta a mostrarse más vulnerable a la que parte que le otorga la confianza. Esta ampliación del contrato psicológico entre las partes es lo que convierte a la deslealtad y a la traición en un sentimiento negativo, ya que pone de manifiesto que ha tenido un abuso de confianza y, por lo tanto, que una parte ha obtenido provecho de forma intencionada de la situación de vulnerabilidad de la otra.

En cuanto a la prevención de una posible crisis de confianza, diferenciar que puede ser debida a sucesos objetivos o como consecuencia de una estrategia diseñada para dañar la imagen y la reputación de una persona u organización a través de rumores.

Si quiere profundizar en este tema, le recomiendo el booklet que puede descargar en <http://www.bubok.com/libros/202927/COMUNICACION-INFORMAL-Como-detectar-los-rumores-en-la-empresa>.

En este sentido, la generación continua de desconfianza hacia la otra parte es habitual cuando existen intereses similares (Coca-Cola vs. Pepsi Cola). De hecho, el rumor y la calumnia pueden erosionar la confianza de una forma muy rápida, de ahí que sea cierto el refrán que sostiene que “la confianza cuesta mucho de conseguir y muy poco de perder”.

Como dice Alan Greenspan, presidente de la Reserva Federal de EE.UU. entre 1987 y 2006, ***“La confianza y la reputación son los activos más valiosos de una organización”***.

En contextos de complejidad e incertidumbre, existe la probabilidad de que una persona u organización no respondan de la forma esperada a las expectativas de la otra parte, produciéndose una vulneración del contrato psicológico original. Contrato que puede ser interpretado de formas distintas por las partes que lo suscriben. En estas situaciones, conviene formalizar procesos de reconciliación y renovación de la confianza entre las partes, renegociando el contenido del contrato psicológico vulnerado y explicitando sus términos.

Las cuatro situaciones descritas anteriormente precisan de un liderazgo sólido y responsable ya que, en la construcción, consolidación y reparación de la confianza, cada una de las partes busca en la otra un referente de confiabilidad. Un modelo de liderazgo adecuado constituye un referente perfecto al que otorgar confianza.

CONCLUSIONES

- La paradoja de la confianza es que cuanto más necesaria es para la salud mental y la convivencia humana, más compleja resulta su obtención. Las circunstancias actuales favorecen más la desconfianza que la confianza.
- La primacía de lo individual sobre lo colectivo dificulta una visión de los bienes públicos como algo que se debe compartir y cuidar y que, además, otorga derechos y obligaciones compartidas.
- La confianza es una necesidad emocional, por lo que cuando ésta no existe hay muchas probabilidades de que la persona sienta una falta de confianza, tanto en sí misma como en su capacidad de confiar en los demás. Una actitud desconfiada se relaciona con la soledad, ya que la persona que desconfía solo puede confiar en sí misma y en su particular concepción de las relaciones con los demás. Sin embargo, esa capacidad de confiar en sí mismo se verá también disminuida, ya que necesita continuamente una confirmación sobre las razones que justifican la actitud de desconfianza.
- Es necesario distinguir que una ausencia de confianza sería equivalente a la expresión coloquial de “pasar de todo”, mientras que una actitud de desconfianza manifestaría unas expectativas sobre algo o alguien contrarias a las deseadas. El desconfiado extremo cree siempre que le van a engañar.
- Una persona desconfiada exigirá más a los demás o esperará menos de ellos, por lo que sus relaciones tendrán un coste de transacción más elevado: más tiempo para establecer una relación de confianza que puede quebrarse en cualquier momento. Además, una persona desconfiada debe asumir el riesgo de ser poco confiable para los demás. De esta forma, igual que la confianza se paga con igual o más confianza, la desconfianza se suele cobrar con igual o más

desconfianza. La excepción a esta norma se produce cuando existe una relación de dependencia entre las partes como, por ejemplo, en la relación médico-paciente.

- La confianza en los demás, tanto en las relaciones personales como entre organizaciones, implica la existencia de una adecuada gestión de las expectativas. Es, en este ámbito, donde se visualiza la confianza de forma que, para parecer confiable, se deben gestionar tanto las expectativas que los demás depositan en nosotros como las que nosotros depositamos en los demás. Ahí radica la importancia del contrato **explícito**, en el establecimiento de relaciones y acuerdos y del contrato **implícito** o psicológico, en la consolidación de dichas relaciones. La diferente interpretación del **contrato psicológico** es lo que promueve la crisis de confianza en las organizaciones.
- Los acuerdos en los que se posibilita la confianza constituyen un verdadero contrato moral entre las partes, con obligaciones y derechos implícitos. Sin embargo, es aconsejable recordar que de las crisis de confianza existen personas y organizaciones que sacan rendimiento económico. Se podría decir que la confianza ayuda al negocio y con la desconfianza hay quien hace negocio.
- El ser humano no puede aspirar a comprender la complejidad de su entorno y la incertidumbre que ésta conlleva. Renunciar a esta aspiración es la mejor manera de consolidar la autoconfianza. Pero en cualquier caso, no debemos olvidar que la clave de la confianza está en el compromiso con el HUMANISMO³ individual y colectivo. Es una cuestión de actitud y de confianza. Y sin confianza, no somos nadie.

Andrés Mínguez Vela

³ Movimiento renacentista que propugna el retorno a la cultura grecolatina como medio de restaurar los valores humanos